

大和運輸の創業

1919年～1928年
[大正8年～昭和3年]

トラック運送がまだ一般的ではなかった1919(大正8)年11月29日、大和運輸株式会社は創業した。その直後に襲った第一次世界大戦後の不況により大和運輸は会社存亡の機に直面するが、全社一丸となって顧客の獲得に努め、さらに新たな事業として小口雑貨の混載輸送や三越呉服店の商品配達を開始し、苦難の時期を乗り越えていった。その後、関東大震災を機にトラック運送が普及していくなかで、大和運輸は事業体制を整備・拡充していくとともに、引越・婚礼荷などの分野に進出してトラック運送業界において確固たる地位を築いていく。しかしすでにこの時期、小倉康臣の胸中にはのちの「大和便」となる定期積み合わせ輸送網の構築という壮大な構想が芽ばえ始めていたのである。

三越呉服店との商品配送契約締結時の康臣と大和運輸社員たち(1923(大正12)年、日比谷公園で。康臣は前列左から4人目、両隣の4人の男性は三越の担当者たち。その周りに並ぶのは大和運輸の運転手、荷扱手たち)



第1節

大和運輸株式会社の創立

1. トラック運送事業の幕開け

第一次世界大戦による好況から戦後恐慌へ

1914(大正3)年7月、第一次世界大戦が勃発した。この大戦によって日本は連合軍の軍需品をはじめ各種製品の供給拠点となり、それまで欧米諸国が独占していた東南アジアやアフリカ諸国などへの輸出が激増し、造船、海運、製鉄、紡績、化学工業など多くの産業が活況を呈した。いわゆる「大戦景気」であるが、その結果、日本の輸出額は1914年の約6億円から1919年には約21億円へと急増し、1918年にはこれまでの輸入超過国から輸出超過国に転換した。

しかし、戦争終結後、欧州諸国の生産と輸出が急速に拡大していくなかで日本の輸出は急減し、その影響は鉄鋼、造船、海運をはじめ各産業に波及していった。そして1920年3月、東京株式市場が暴落し、日本は「戦後恐慌」に陥ったのである。このとき政府は巨額の資金を投入して企業の救済に乗り出し、翌1921年には中間景気と呼ばれる現象も見られたが、1922年に入ると企業の倒産や支払い停止に陥る銀行が相次ぐなど日本経済は混迷をきわめた。

こうしたなか、1923年9月1日、関東大震災が発生した。東京をはじめ関東一円を襲った大地震により首都圏は壊滅的な被害を受け、戦後恐慌に苦しむ日本経済に深刻な打撃を与えた。同月7日、政府は被災地に関する債務の決済期限を30日間延長する「支払猶予令」(モラトリアム)を、27日には「日本銀行震災手形割引損失補償令」を發布するなど非常対策を打ち出して金融の安定化をはかったが、戦後恐慌と大震災の影響は根深く、以後、昭和初期まで日本経済は慢性的な不況に陥ったのである。

トラック運送のあけぼの

日本で旅客自動車(バス・タクシー)やトラック運送などの自動車営業が見られるようになるのは大正期に入ってからのものである。それが第一次世界大戦による大戦景気の影響によるものかどうかを論証することは困難であるが、全国の自動車台数は1913(大正2)年に892台であったものが、1916年には1,648台にほぼ倍増し、1919年には7,051台に拡大した。その多くが旅客自動車であった。

運送にトラックが使われるようになるのは大正期半ば以降のことで、

1916年に全国で24台であったトラックは、1919年には204台へと増加し、その後、1920年644台、1921年888台、1922年1,383台と漸増し、1923年末には2,099台に急増した。

この時期、日本にはT型フォード、シボレー、フェデラル、レパブリック、マック、デンビー、コーラーなど欧米各社の自動車が輸入されており、積載量は大型車が2トン、普通車が1トンであった。また、トラック業者の間ではオーバーホールが容易で、かつ、取り換え部品を豊富に揃えていたフォード車が好評であった。

このように営業用自動車が増加していくなかで、1919年1月に「自動車取締令」が公布された。これによって自動車の定義、最高速度(時速24km)、構造装置、営業および自家用車の区別、運転免許、車両番号、事故の処置および罰則などが定められ、自動車交通事業に関する監督取締法規の全国統一がはかられた。そして同令の公布に伴い、翌2月には警視庁令第8号で自動車取締令施行細則が定められ、9月、警視庁による初めての交通規制および交通整理が実施された。交通規制は主要道路における自動車の通行を確保するために一定の時間、荷車や牛馬車の通行を禁止したものであり、また、交通整理は銀座4丁目、日本橋通り1丁目、須田町、上野広小路の4カ所の交差点で歩行者の安全をはかるために、手信号による整理を行うことを定めたものであった。のちに述べるように、このとき銀座4丁目で行われた交通整理を小倉康臣は目撃し、自動車により強く関心をもつようになったのである。

関東大震災を機にトラック運送が拡大

日本の自動車営業にとって一大転機となったのが関東大震災であった。この震災により関東地方の鉄道や路面電車(市電)は壊滅的な被害を受け、東京や横浜などの交通・運輸は麻痺状態に陥ったが、このとき活躍したのが乗合自動車(バス)やトラックであった。

震災後、被災地の人びとの交通機関として、また、焼け跡の瓦礫の運搬、建物や施設の再建および生産活動に必要な資材、救援物資などの輸送手段として、米国から大量の自動車が輸入された。東京市電気局では路面電車が復旧するまでの応急措置としてT型フォードのトラック・シャシー800台を輸入し、これをバスに改造して市民の足を確保した(いわゆる「円太郎バス」)。また、急増する自動車需要に対応するため、民間の自動車を必要とする企業や自動車販売業者も自動車の輸入を積極的に行った。

震災後、トラックはその機動性や利便性が見直され、運賃が多少高くても、使い方によっては非常に便利で役に立つという認識が浸透していった。そして個人を中心にトラック運送事業に参入する者が相次いだ。その結果、全国のトラック台数は、震災前の1922(大正11)年の1,383台から、1924年



T型フォードのタクシー

大正時代の信号機
(左・アンドン式、右・ボタン式)

*支払猶予令

「私法上の金銭債務の支払延期及手形等の権利保存行為の期間延長に関する件」。

表1-1 わが国の自動車台数の推移
(1907年～1924年) (単位:台)

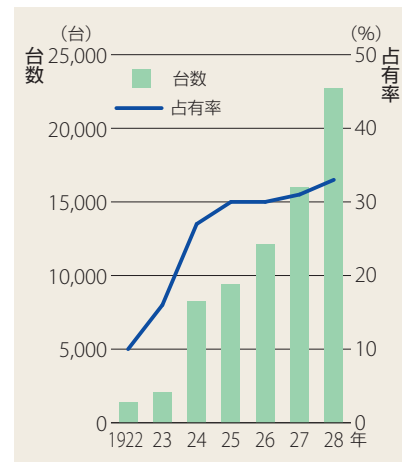
年	旅客		貨物		合計	
	台数	比率	台数	比率	台数	増率
1907	-	-	-	-	16	-
1913	-	-	-	-	892	-
1914	-	-	-	-	1,066	19.5
1915	-	-	-	-	1,244	16.7
1916	1,624	99	24	1	1,648	32.5
1917	2,647	99	25	1	2,672	61.2
1918	4,491	99	42	1	4,533	69.6
1919	6,847	97	204	3	7,051	56.6
1920	9,355	94	644	6	9,999	41.8
1921	11,228	93	888	7	12,116	21.2
1922	13,483	90	1,383	10	14,866	22.7
1923	10,666	84	2,099	16	12,765	△14.2
1924	18,950	73	8,263	27	27,213	113.0

出所:大槻信治「交通統制論」(1936年2月刊、
「大和運輸五十年史」より転載)

*円太郎バス

関東大震災で被災した東京市内の路面電車の代替交通手段として東京市が応急に導入したバス車両の通称。

図1-1 全国のトラック保有台数の推移 (1922年～1928年)



出所:大槻信治『交通統制論』(1936年2月刊、『大和運輸五十年史』より転載)

には8,263台と約6倍に急増し、その後も慢性的な不況により日本経済が低迷していたにもかかわらず、1925年9,425台、1926(昭和元)年1万2,097台、1927年1万5,987台、1928年2万2,719台と着実に増加していった。この間、自動車総数におけるトラックの占有率も1922(大正11)年の10%から1924年には27%に拡大し、1928(昭和3)年末には33%に達した。こうしてトラック運送は、普及への第一段階に入っていたのである。

東京自動車業組合の設立

自動車営業が緒に就いた1913(大正2)年7月、東京の自動車販売業者と自動車運送業者41名により「東京自動車業組合」が設立された。この組合は東京府知事の認可を受けたもので、日本で初めての自動車の同業組合であった。以後、同組合は、自動車諸税の軽減、営業料金制の是正、運転手の養成、自動車の宣伝などに取り組み、業界の発展に寄与した。その後、旅客や貨物など自動車運送業が成長していくにしたがって、同組合の会員の多くを運送業者が占めるようになり、また、自動車の運賃率の引き上げなどについては警視庁認可の組合でないことと解決が困難な点も生じたことから、1920年12月に新たに自動車運送業者のみによる「警視庁公認東京自動車業組合」が設立され、東京府認可の東京自動車業組合は解散した。

新たな組合では、従来から行ってきた自動車諸税の軽減について関係各所管に強く働きかけるとともに、運転手の講習や交通事故防止についての宣伝に努めた。さらに1922年11月には、自動車運送事業の健全な発展と業界の秩序を保つことを目的に、組合の承認した「奥書」がなければ警視庁は営業等を許可しないという、自動車営業に関する願届書の奥書が認められ、同組合の影響力は一気に高まった。

その後、関東大震災を機にトラック運送業が急成長し、貨物業者の会員数が激増したことから、それまでの旅客業者を中心とする組織運営体制や規約の見直しを求める声が高まるとともに、旅客・貨物両者の対立が先鋭化し、一時は貨物部が独立するという動きも見られた。しかし、最終的には1925年3月に規約第1条が「但シ乗客及貨物ノ両部ヲ置ク」と改正され、同時に神田、京橋、日本橋、深川、本所、本郷下谷、牛込、芝の8支部が公認されるなど組合運営に貨物業者の意見が反映されるようになり、貨物部の独立は回避された。その一方で、震災後に各地で設立された同業組合との統一連携がはかられ、1928(昭和3)年1月に「全国自動車業組合連合会」が発足した。

2. 大和運輸の創立と初期の営業

大和運輸の創立

1918(大正7)年に資金1万円余を蓄え、新たな事業の創立を決意した小倉康臣は、午前中の仕事を終えると毎日のように、腹掛けを背広に着替え、友人や知人を訪問して事業について話を聞いて回った。そうしたなかで1919年9月、警視庁により日本で初めて交通規制および交通整理が行われ、銀座4丁目も対象となり、銀座通りでの牛馬車の通行が禁止された。この光景を目の当たりにした康臣は、のちに「手車に親しんだ私にとって、このことは真に大きな衝撃でありました。交通界の革命だ。これからはスピードの時代だと痛感したのであります」と語っているように、新時代の交通機関となる自動車に心を奪われ、その後はもっぱら自動車の研究に没頭した。東京市街自動車(株)「青バス」の東京乗合自動車(株)の前身)の重役であった縁故者を訪ねて話を聞き、また、東京瓦斯電気工業(株) (いすゞ自動車(株)の前身)でレパブリック号の修理と販売を担当していた友人のもとで自動車の修理・分解作業を見学するなど、車両に関する知識を貪欲に吸収していった。

こうしたなか、友人が、千田という人物が立案したトラック運送会社の設立目論見書を持ってきたのである。康臣はこの目論見書を即座に買い取り、この案に沿って会社を設立する決意を固めた。1919年10月のことである。

それからの動きは速かった。康臣は直ちに山登屋の2階を借り受けて、ここを創立事務所として新会社設立の準備を進めた。社名は当初「太陽運輸」にするつもりであったが、周囲の者と相談のうえ、「大和運輸」に決定した。いうまでもなく「大和」は日本の古称(国名)であるが、加えて、上田家の屋号「山登屋」を意識したものであったという。また、資本金は10万円(払い込み2万5,000円)とし、友人、知人、親戚などに出資を募った。これは予期した以上に順調に進み、最終的には株主37人、株式数は2,000株にのぼった。

そして1919年11月29日、京橋区木挽町(現在の銀座3丁目)の朝日倶楽部において、「大和運輸株式会社」の創立総会が開催された。くしくもこの日は、小倉康臣30歳の誕生日であった。創立時の役員は以下のとおりである。

- 社長 谷村端四郎(小倉康臣の義兄)
- 専務 小倉 康臣
- 常務 上田 茂一(小倉康臣の姉の長男、山登屋の経営者)
- 取締役 馬場徳太郎(上田茂一の妹の夫)



原始定款(1919年10月)



創立総会当日の小倉康臣 (1919年11月29日)



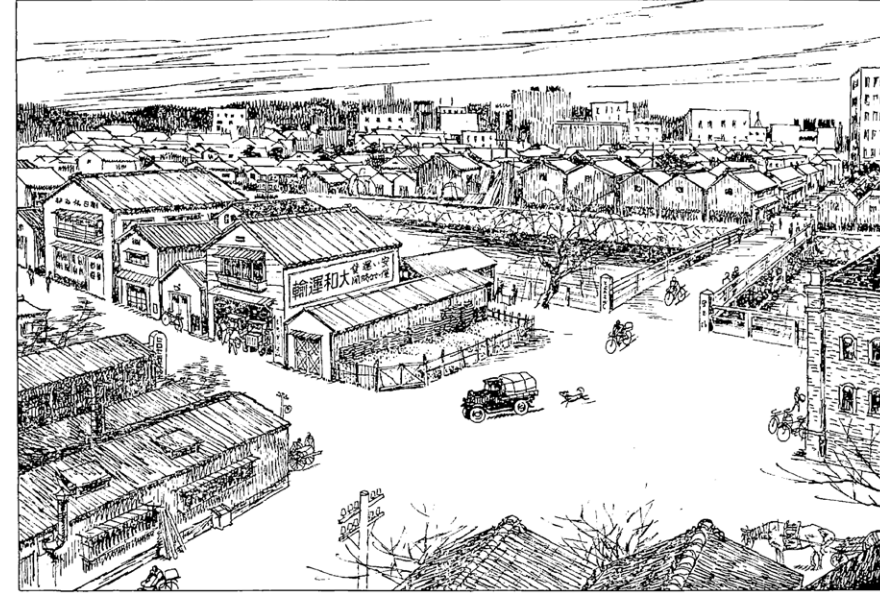
創立時の役員(左から、谷村端四郎、上田茂一、馬場徳太郎、原田藤蔵、高野寿三)

監査役 原田 藤蔵(青果問屋・小田藤の主人)

〃 高野 寿三(会計の専門家で上田茂一の知人)

これらの役員は、小倉康臣専務以外はすべて非常勤であり、専務が経営全体を統括した。このとき自ら社長職に就かなかったことについて、小倉康臣は、30歳という若年であったこと、そして何よりも、自身の描く未来の会社像はもっと大きなものであり、「社長という役職はどうも上り詰めた最終段階という感じがして好みに合わなかった」とのちに述懐している。

大和運輸が創業した1919年末の全国の自動車の総数は7,051台で、そのうちトラックは204台(東京75台)にすぎず、その大部分が個人でトラックを所有し営業するものであった(内務省の統計による)。株式会社組織のトラック運送会社はきわめて少なく、その大半は牛馬車により鉄道貨物などを取り扱う運送店であった。当時は、貨物自動車運送を専業とする企業は存続できないというのが一般通念になっていたのである。こうしたなかで、小倉康臣は、トラックは近い将来に必ず貨物輸送の主役になるだろうと考え、個人企業ではなく株式会社組織として会社を立ち上げた。そこには小倉康臣のパイオニア精神とトラック運送事業にける強い信念があったことは想像に難くない。

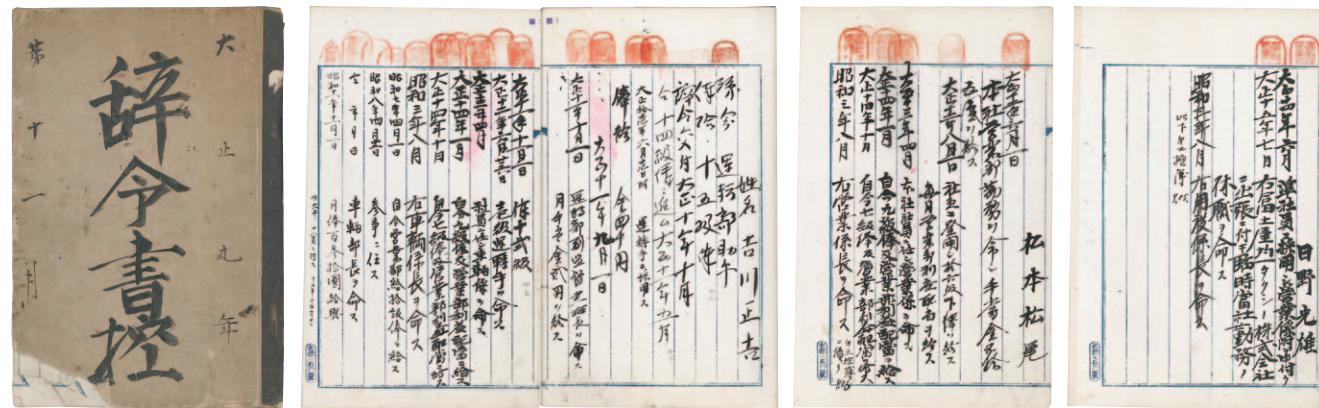


創業時の本社周辺(当時の運転手・渡辺丑五郎氏の記憶によるスケッチからの復元想像図)

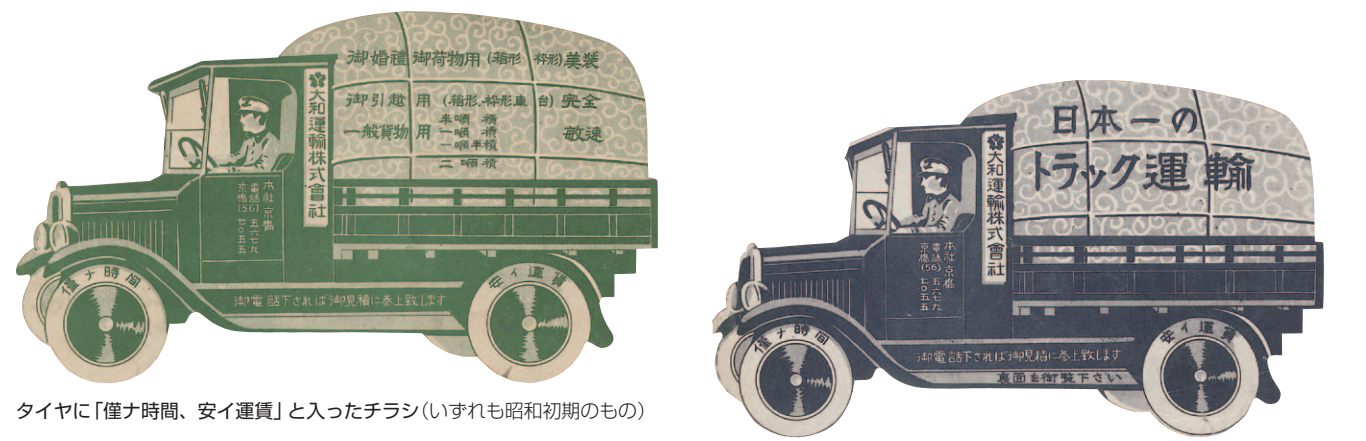
創業当初の営業活動

大和運輸創立当初の陣容は、小倉専務のほか、営業部長1人、車両担当1人、得意先回り2人、会計1人、給仕1人、乗務員8人の合計15人であった。事務所は、京橋区東豊玉河岸第41号地(現在の銀座3丁目)所在の木造瓦葺2階建ての家屋(建坪37坪)を上田茂一より借り入れ、これを改造して1階を車庫・修繕所・倉庫、2階は本部兼営業所と従業員の宿舎に充てた。また、トラックは、丸の内のセルフレーター商会からデンビー社製2トン車1台とフォード社製1トン車3台の合計4台を1万6,280円で予約購入していたが、1919(大正8)年12月にデンビー社の2トン車とフォード社の1トン車1台の計2台が納入され、これによって営業を開始した。

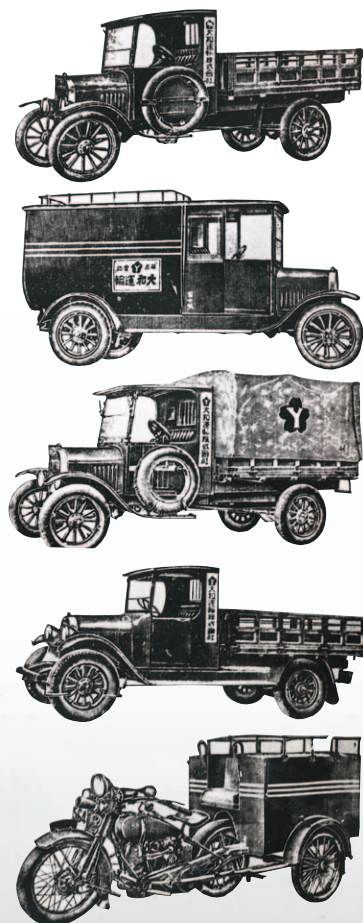
当時のトラック運賃は、1貫目(3.75kg)・1マイル(1,609m)当たり1銭5厘という標準価格を営業認可申請書(警視庁宛)の運賃表に記載することになっていたが、実際にはこの計算によらず、荷馬車の運賃を参考に話し合



創立1年後の辞令書(1920年11月、表紙の題字は小倉康臣)



タイヤに「僅ナ時間、安イ運賃」と入ったチラシ(いずれも昭和初期のもの)



創業当初のトラック(上から3台がフォード車、
続いてデンビー車、ハーレーダビッドソン車)

いで決められていた。とはいえ、荷馬車の運賃が1日6円程度だったのに対して、トラック運賃は17～18円と割高であったため、贅沢な輸送という認識が強く、利用範囲は限られていた。そのため大和運輸では、宣伝用のキャッチフレーズとして「^{わずか}僅ナ時間、安イ運賃」を打ち出して顧客の獲得に努め、官庁納めの木炭問屋や石炭商などの運送業務を獲得していった。開業が年末にあたっていたことも幸いして、まずは順調なスタートを切ることができた。

ところが、開業から4カ月後の1920年3月、株式市場の暴落を機に戦後恐慌(前述)が始まり、以後、日本経済は長く低迷し、不況が慢性化していった。折しも購入を予約していたフォード社の1トン車2台が納入された大和運輸は、4台のトラックをフル稼働させるために、木炭や石炭のほかに書籍の運送や新聞の駅出し発送を受注するなど営業努力を続けたが、翌1921年に入ると荷動きが極度に停滞して運転資金に窮する状況に陥り、従業員の給与の支払いにも事欠くようになった。そのため、苦肉の策として上野から埼玉県越谷への肥桶の運搬を請け負って収入の確保に努めるなど、まさに会社存亡の機に直面したが、こうしたなかで小倉康臣専務のアイデアにより、同年6月から鮮魚のトラック輸送を開始した。当時、日本橋にあった魚市場(1923年、関東大震災で被災し築地に移転)から市内各地には荷車を使って3人がかりで鮮魚を運んでおり、最低3時間を要していた。それをトラック輸送に切り替えることで、日本橋から大森まで40分、青山まで30分と大幅に時間を短縮したのである。この輸送は鮮魚商から好評を博し、一時は大和運輸の業績に大いに貢献したが、やがて鮮魚商が共同でトラックを購入して搬送するようになったため、業務は終了した。

さらに1921年秋頃にはトラック運賃を値下げするとともに、荷主を選定し、迅速と丁寧をモットーに会社一丸となって顧客の開拓に努め、京橋の大根河岸青物市場から渋谷道玄坂の露天青物市への野菜の運搬などの新たな業務を獲得していった。そして同年末、ようやく景気好転の兆しが見え始

め、得意先もしだいに増加してきたことから、翌1922年4月にトラック3台を増車するとともに、運転部や営業部を一新してサービス体制を強化した。

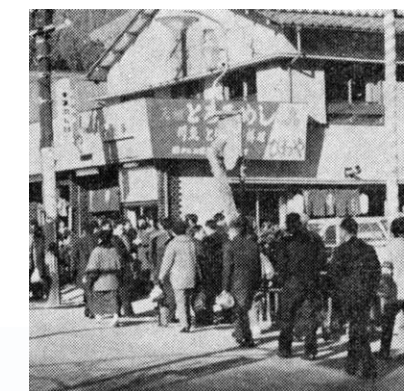
一方、逼迫していた運転資金については、同年11月に中央本線・浅川駅(現在のJR高尾駅)～高尾山麓間の乗合自動車営業の権利を5,300円で売却し、これを買掛金の支払いなどに充ててなんとか窮地を脱した。ちなみにこの乗合自動車は、当時、レクリエーションを兼ねて幾度となく高尾山へ参拝していた小倉専務の意向により、半年以上前の4月に権利を取得して営業を開始したものであった。小倉専務はその後も高尾山に参拝して従業員とその家族の安泰を祈願したが、現在もヤマト運輸ではこれを恒例行事として、年始に会社と労働組合の役員が高尾山薬王院有喜寺に参拝し、御本尊である飯縄大権現に社業の発展、社員の安全と健康、そして交通安全を祈願している。

なお、豊玉河岸の車庫は会社創立時に予約購入したトラック4台が収納できるスペースを有していたが、その後、トラックが増えるにつれて収納できない車は前の道路に並べておいたために、地元の警察署から時折注意を受けたという。

小口雑貨の混載輸送と三越呉服店との輸送契約

このように不況の影響をまともに受けて、大和運輸は苦闘の日々を強いられたが、そうしたなかでも小倉専務は、トラック運送事業の新たな展開を模索し、それまでの「1車貸切運送」とは別に、さまざまな顧客の小口雑貨を1車に集約して輸送する構想を抱いていた。そして1922(大正11)年11月、横浜市内に取扱店を設置し、本社との間で定期輸送を開始した。

この輸送ルートにより、12月には株三越呉服店の横浜取扱店送りの商品輸送を一手に引き受ける契約を締結し、翌1923年1月には定日運送をスタートしたのである。これはのちの路線事業の芽ばえといえるもので、当時は定時刻の公示やルートの指定はなく、満載になった時点で発車する形態を



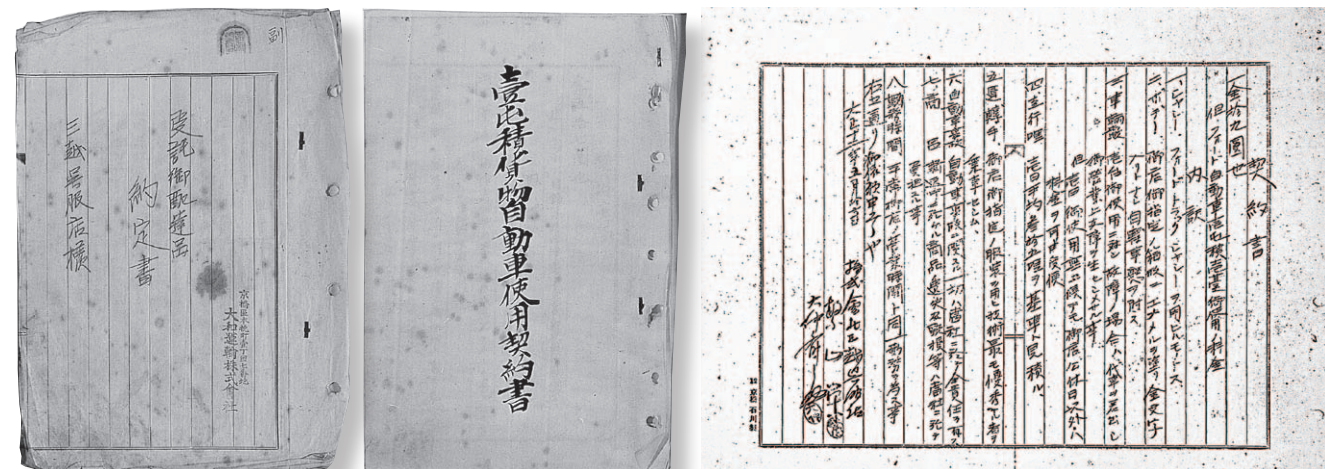
乗合自動車の権利を出願する際の名義人となった高尾山入口の茶店、琵琶屋(右側)



創業期の運転手たちと小倉康臣(右端、下の写真と同日の撮影と思われる)

三越呉服店との商品配送契約を記念して行った日比谷公園での記念撮影(1923年、後ろの建物は右が警視庁、その左隣のドーム屋根が帝国劇場)





三越呉服店との「受託御配達品約定書」と「沓屯積貨物自動車使用契約書」(1923年5月)

とっていた。

その2カ月後の同年3月には、市内への配送を自社の車両で賄い、不足分についてのみ個人営業のトラックを利用して三越呉服店が、大和運輸に対してトラックの試用を申し入れてきた。この要請を受けて大和運輸は臨時的にトラック2～3台を出車したが、このとき大和運輸が他業者に比べて、①会社組織であること、②運賃が安いこと、③従業員の勤務が正確なこと、④運転手が品行方正であることなどが評価され、翌4月、三越呉服店と商品配達用として毎日1トン車4台を供給する約定を結ぶに至ったのである。さらに5月には1トン車5台を追加することが決まり、大和運輸はトラック5台を購入して対処するとともに、同社に係員1名を常駐させ、円滑な配車と運転手の監督にあたらせた。

このトラックの購入資金については、当時は資本金の未払込分が4分の3(7万5,000円)あったが、まだ利益配当を行っていなかったために株主から未払金を徴収するわけにもいかず、また、銀行からの借入れも難しかったため、役員の出資により資金を賄うことにした。このとき役員一同は、大手百貨店である三越呉服店を得意先にできるならばと快諾したという。

以後、三越呉服店の配送業務は拡大の一途をたどり、大和運輸は営業組織を本社部と三越部の2部制として事業の強化をはかった。こうして1923年8月までに大和運輸が所有するトラックは13台に増加し、また、四谷に出張所を開設するなど、ようやく会社としての基礎を固めることができたのである。

ちょうどこの頃から、東京では個人で数台のトラックを所有し、運送業を開始する者が増え始め、それらのなかには大和運輸の専属として事業を行いたいといった要望も多くあったため、大和運輸はそうした会社を積極的に活用し、輸送力の拡充をはかっていった。

第2節

関東大震災後の復興と社内体制の整備

1. 関東大震災後の復興輸送に注力

トラックを代々木の原に避難させる

1923(大正12)年9月1日午前11時58分、相模湾北西部を震源とするマグニチュード7.9の大地震が南関東を襲い、東京、神奈川、千葉の3府県をはじめ関東全域に未曾有の被害をもたらした。震災とその後の火災により死者・行方不明者は10万5,000余人に達し、建物の全半壊・焼失は約37万棟、被災者数は約190万人に及んだ。

この日、小倉康臣専務は市ヶ谷の産院に入院していた妻はなを見舞っていたが、そこで大きな揺れに襲われた。幸い産院は被害がなかったのですが、すぐに自動車で初台の自宅に戻って母もとの安否を確認し、午後2時頃に豊玉河岸の本社に帰着した。その間も絶えず余震が続き、小倉専務はさらに大きな地震がくるのではないかと不安を拭えなかった。

このとき大和運輸は、新車のトラック8台を三越本店の中庭に収容しており、1台を修理に出していたが、火災による被害が広がっていくなかで、小倉専務はすべてのトラックを本社に集めるように指示し、午後4時頃に新車トラックの移動を終えた。しかし、銀座でも火災が発生したため、従業員とトラックをより安全な場所に移すことにし、小倉専務は慎重に判断してその避難先を明治神宮裏の代々木の原に決めた。そして、トラックに会社の重要書類や什器・備品を積み込み、さらに近隣の人たちとその荷物を満載して5時頃に出発したのである。すでに火の手が数寄屋橋あたりに迫っており、また、各所で火災が発生していたため、トラックに便乗した



関東大震災発生後の銀座(1923年)



現在の銀座4丁目付近で焼失した大和運輸のデンビー車(中央)

人びとからは大いに感謝された。

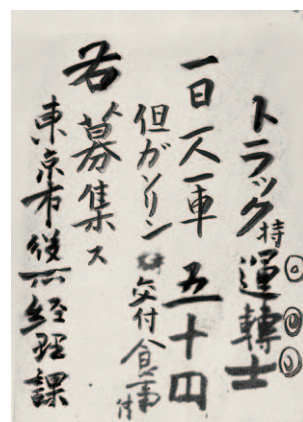
この震災により、大和運輸は豊玉河岸の本社と修理に出していたトラック1台が焼失するという被害を受けたが、小倉専務の迅速・的確な判断により新車8台を含めて12台のトラックは無事に避難させることができた。このトラックの移動は、大和運輸の運命の岐路となるものであったといっても過言ではない。仮にトラックをそのまま三越本店の中庭に収容していたら、おそらくすべて焼失して営業資産の大半を失っていたに違いなく、その後の大和運輸の発展に致命的な打撃となったであろうことは想像に難くない。

復興輸送に奮闘

震災により本社を焼失した大和運輸は、翌9月2日には代々木の原にテントを張り、2、3の机を並べて直ちに輸送再開への態勢を整えた。11日には焼け残った四谷出張所に本拠を移し、四谷見附の濠端^{ほりばた}を駐車場にして活動を開始した。復興輸送のために自動車の徴用が始まったのは9月4日のことで、大和運輸では主として東京市庁や内務省にトラックを出した。その運賃は、当時の相場が1日15～16円であったのに対して、後藤新平内務相の即断により、前払い、ガソリン・食事付きで1日50円という破格のものであった。

震災直後、鉄道網が壊滅状態にあったなかで、応急輸送をはじめとする輸送はもっぱらトラックが担った。官公署はじめ民間企業からもトラック輸送がひっきりなしに要請され、それらに対処するために、大和運輸では従業員が不眠不休で業務にあたった。そのためトラックの下で野宿する者が相次ぎ、これでは翌日の仕事に差し支えるため、小倉専務は自宅を開放して従業員の宿舎に充てた。わずか4室の家には一時は20名以上が寝泊まりするほどであった。

その後、全国各地から救援のトラックが駆けつけて焼け跡の整理は一段落したが、食糧・衣料・生活必需品や復興資材の輸送は年末まで続き、大和運輸の主力は、陸軍省下命の救助品の運搬をはじめ、通信省、文部省、



東京市役所が出した「トラック持運転士」募集のビラ(1923年)



代々木の原に集合した人と車の全容(1927年)

東京府庁、警視庁などの復興輸送に専念した。そのため、前年の1922(大正11)年に開始したばかりの京浜間の定期輸送は中断せざるを得なかった。

なお、電車が復旧するまでの間、東京市では交通機関として市街自動車臨時乗合自動車や乗合船が活用されたが、このとき臨時に許可された乗合自動車営業は運行系統数46、車両数396台、営業者数180人であった。大和運輸でも、栃木県の日光自動車(株)、神奈川県富士屋自動車(株)とともに、日本橋区呉服橋と深川区洲崎間の乗合自動車による臨時営業を開始し、電車などの交通機関が復旧し始めた1923年12月に廃止した。

2. 経営基盤の確立

本社の新築と営業施設の拡充

このように大和運輸は震災後の復興輸送で繁忙をきわめ、また、運賃は現金で受け取ったため、わずか2カ月後には払込資本に近い2万円以上の現金を留保することができた。そのため、1923(大正12)年9月7日に支払猶予令が公布されたにもかかわらず、小倉専務は購買品の月例支払日を1日延期しただけで、震災前の旧勘定をすべて支払った。また、震災後はトラック部品やタイヤなどが値上がりし、現金取引でなければ購入できなくなったが、それらもすべて現金で支払った。こうした取引により大和運輸の信用は大いに高まり、仕入れ先と良好な関係を維持することができたのである。

そして震災から4カ月後の1924年1月、京橋区木挽町1丁目7番地の紀伊国橋際^{きののくに}(現在の銀座1丁目、紀伊国橋は第二次世界大戦後の1949(昭和24)年に撤去された)の25坪の借地に、本社社屋として2階建ての事務所兼車庫を



初の自社ビルとなった京橋区・紀伊国橋際の大和運輸本社所在地(●印)付近
 (■ 創立時の本社所在地、★ 康臣の生家、1 現・ヤマト運輸本社ビル、2 現・ヤマト運輸 本社別館
 3 現・ヤマト銀座ビル) (国土地理院地図 1926年「日本橋」より)



紀伊国橋際に新築した本社(上)と社内(下)

建築した。大和運輸が初めて所有した建物であった。同時に、木挽町9丁目に第2車庫兼修理工場を、浜松町に第3車庫兼修理工場を相次いで開設した。両車庫の格納能力はそれぞれ15台であった。

その後も業務量の増大に伴い、事業所や車庫を拡充していった。1926年1月、紀伊国橋に車庫(格納5台)を設置して第2車庫から修理工場をここに移したのをはじめ、同年8月には四谷出張所を四谷区荒木町に移転するとともに、新たに車庫(格納5台)を付設する四谷営業所を開設した。翌9月には荏原郡上北沢(現在の世田谷区上北沢)に営業所兼社宅と車庫(格納17台)を新築、12月には浜松町の車庫内に営業所を新設した。さらに1927(昭和2)年9月には荏原郡六郷村(現在の大田区の南部)に蒲田車庫(格納15台)を、翌1928年5月には小石川区(のちに本郷区と合併して文京区)音羽町に貸切運送の拠点として音羽営業所をそれぞれ開設した。その一方でトラックの増車も行い、所有するトラックは1924(大正13)年末18台、1925年末19台、1926年末23台、1927年末33台、1928年末41台と増加していった。

このように車庫や営業所を相次いで開設していくなかで、業務の迅速化と機動性をはかるために、1927年10月に本社と浜松町車庫、四谷営業所、第2車庫(木挽町9丁目)との間に専用電話線3回線を架設し、本社に交換台を設置した。これはトラック運送事業者としては初めてのことであった。

この間、1924年9月の定時株主総会において1割5分の株主配当を決定し、翌1925年には普通配当1割5分、特別配当5分を実施した。また、事業拡張のための資金調達として、1926年11月、第2回株金払い込み4分の1(2万5,000円)を徴収することを決め、同年12月までにすべての払い込みを終えた。これにより払込資本金は5万円に増加した。こうして大和運輸は創立7年目にして、事業体制を整備・拡充し、財務体質を強化したのである。

内部体制の整備

このように事業の拡大に取り組んでいく一方で、小倉専務は、大和運輸の企業としての品位を高め、また、経営体制を強化・充実していくための諸施策を実施していった。

トラック運送にとって、運転手は営業の第一線に立ち、常に顧客と対面する最も重要な役割を担う。そのため小倉専務は、運転手の応対や服装は会社の信用と品位を代表するものと考えており、この点について特に心を砕いていた。そして、震災直後に大和運輸にしばらく応援に来ていた日光自動車の乗用車運転手の制服に着目し、1924(大正13)年秋、トラック業界では類のなかった制服制帽の採用に踏み切った。その制服はラシヤ^{*1}地の青襟にカーキ色の綿地をもって仕立てたもので、会社であつらえて運転手に貸与することとした。また、帽子は黒色ラシヤ地の大黒帽子^{*2}(のちに革製に変更)で、これは運転手の負担とし、会社が立て替えて支給し、その代金は

毎月の給料から差し引く月賦方法を採用した。さらに正規の長靴下、編み上げ靴を用意したが、それで満足しない運転手はおのおの黒色の革ゲートル^{*}に編み上げ靴を履いた。この制服は当時としては斬新なスタイルで、そのスマートさは周囲の注目を集め、好評を博した。

一方、人材の採用やその育成についても、大胆ともいえる施策を次々と打ち出していった。会社の発展の根幹をなすものはマネジメント力であるとの信念をもっていた小倉専務は、管理者層に高等教育を修めた人材を配し、将来の経営の中核となるべく養成する必要があるとの思いを強くし、大学新卒者の採用を決断したのである。そして1923年4月、新聞に大学新卒者募集の広告を出し、慶應義塾大学経済学部の新卒者1人を採用した。ちなみに、同年7月末の大和運輸の総益金(収入)は5万5,613円5銭、総損金(支出)は5万4,391円54銭5厘、差し引き益金はわずか1,221円50銭5厘であり、所有するトラックは12台であった。この程度の企業規模の会社が大学新卒者を採用するというのは、当時としてはきわめて異例であり、もちろんトラック運送業界でも初めてのことであった。以後、大和運輸では慶應義塾大学より新卒者の採用を継続して行い、そのなかからのちに幹部社員となる人材が育っていった。

また、社内のコミュニケーションの円滑化と社員の会社への参加意欲、すなわち経営の民主化をはかることを目的に、会議による運営制度として1925年6月、「営業部会」を新設した(毎月1回の定例会議)。第1回営業部会に出席した者は社員および準社員合わせて7人であった。その後、事業の拡大とともに出席者も増加し、また、その名称も「係員会議」(1933<昭和8>年4月)、さらに「業務会議」(1946年8月)と改称されるとともに、出席者は役職者および幹部社員に限定されるようになるが、この会議は戦時中の一時期を除き毎月欠かさず開催され現在に至っている(現在の業務執行会議)。

さらに1925(大正14)年10月には、1922年秋頃から社章として使用していた「桜にY」のマークを正式に規定化し、1928(昭和3)年3月に商標登録を行った。これに伴い、1929年5月に社旗を制定した。なお、1926年2月には全従業員を対象とする共済組織として「親和会」が設置された。

3. 新たな営業の開拓

引越・婚礼荷運送の開始

震災後、復興輸送が活況を呈するなかで、トラック運送業界では個人や零細業者が急増したが、復興輸送が一段落して日本経済が再び下降傾向を示すようになると、これらの個人・零細業者を中心に運賃値引き競争が激しさを増していった。しかし、多くの従業員を擁する大和運輸がこれらの業者と運賃のダンピング競争をしてもとうてい勝ち目はなく、むしろ運賃

*ゲートル
すね当て形式の脚部を保護するものの総称。脚絆。



四谷営業所(1926年)



当時の運転手(左)と荷扱手(右)の制服(写真は1979年に社員が着用して撮影したもの)

*1 ラシヤ
厚地の紡毛織物の総称。織り上げたのちに収縮させて布地を厚く密にし、さらに起毛させたもの。
*2 大黒帽子
大黒頭巾に似た、上が平らな丸形で縁のない帽子。



社章(1928年3月商標登録)



戦前の事務員用バッジ

の値引きは大和運輸の経営に影響を及ぼすようになった。

こうしたなかで小倉専務は、同業者との無益な運賃競争を回避するために、大和運輸独自の営業を開発したいと考え、まず手近なところで引越荷と婚礼荷に着目し、その取り扱いを開始した。そして、同業務に使用するトラックは、他業者のものよりも車両を美しく仕立て、運転手には前述の制服を着用させた。また、家具類などが損傷しないように「やわら」と称する綿を入れた長い布団のようなものをクッションとして当て、婚礼荷には鶴亀の金蒔絵を施した特製のボディ枠をつくり、それに唐草模様ゆたん*の「油単」を用いるなどの工夫を行った。

こうした創意工夫により同業者との差別化をはかった大和運輸の引越・婚礼荷運送はたちまち評判となり、依頼が殺到した。特に1925(大正14)年1月に宮内省ご用達運送を拝命してからは、宮家はじめ華族や上流家庭の婚礼荷の運送は大和運輸の独壇場となった。さらにこの事業を拡大していくために、1926年3月には取次店制度を導入し、各地の酒店や米店などを取次店として引越荷運送の獲得に力を注いだ。その結果、1920年代半ばから後半(大正末期から昭和初期)にかけて、引越荷および婚礼荷運送は百貨店関係を除く一般貸切運送の70%を占めるまでに伸長し、大和運輸の業績

*油単
一重の布や紙などに油をひいたもの。箆筒や長持などの諸道具の覆いとして使用し水気や油の汚れなどを防ぐ。



引越・婚礼荷運送のチラシ(昭和初期、表と裏)



引越専用車(大正天皇の崩御に伴う貞明皇太后の引越、1927年)



婚礼専用車

拡大に大きく貢献した。

小物配達の開拓

このように引越・婚礼荷の運送事業を開始する一方で、小倉専務は震災で中断していた三越呉服店の配達の再開にも力を注ぎ、1924(大正13)年3月、まず同店と商品券等の数物配達(1人の顧客から出る軽量多数の贈答品)に関する契約を結び、4月から業務をスタートした。同年8月には三越呉服店の小物配達を専業とする少年配達部を新設し、きめ細かな配送サービスを開始した。とはいえ、小物配達は日々の出貨数量が一定せず、繁閑の波が激しかった。そのため、四谷営業所に一般小物市内配達部を開設し、三越呉服店の小物配達の閑散時のロスを補うように努めた。

その後、1927(昭和2)年6月には、三越呉服店と商品配達用リヤカー付きオートバイ(当初6台、その後8台となる)の賃貸契約を結ぶとともに、東京府荏原郡六郷村に建設中であった蒲田車庫内(1929年2月に蒲田営業所開設)で小物と一般買上品の取り扱いを開始し、同年11月には家具配達の契約を取り交わし、12月より業務を開始した。このように同店との取引がしだいに拡大してきたことから、1928年5月には日本橋区西河岸(現在の中央区日本橋室町1丁目)に配達部営業所を設置して、三越(1928年に三越呉服店から株三越に改称)の東京市内の配達体制を強化していった。翌1929年3月には東洋海上火災保険(株)と貨物運送保険について契約しているが、この保険は日本におけるトラック運送業界の積荷保険の先駆けとなるものであった。

三越の配送業務が拡大していくなかで、他の百貨店との取引も始まった。1924(大正13)年7月に四谷の武蔵屋呉服店と商品配達のトラック貸切契約を結んで常時1台のトラックを提供したのをはじめ、1925年3月には丸ビルの大丸呉服店東京支店の商品配達を請け負った(実施は半年ほどで、採算その他の面から永続しなかった)。さらに1928(昭和3)年11月には白木屋とメッセンジャーボーイ15人の派遣契約を結び、その後26人に増員したが、同社との取引はトラックによる小物配達までには進展しなかった。

*メッセンジャーボーイ
メッセンジャーボーイは、三越呉服店が1909年に英国ロンドンのデパートに倣って導入した制度で、のちにほかの百貨店などへも広まった。従来は徒歩や荷車で行っていた顧客への商品の配達を、揃いの制服を着たメッセンジャーボーイが白塗りの自転車で行った。この自転車での配達が、顧客にとっての一種のステータスとして機能していたともいわれる。大和運輸では、白木屋に続いて丸善ともメッセンジャーボーイの派遣契約を結んでおり、1940年に日本通運の資本を導入する際には、事業戦略として、市内の配達向けにこの制度の研究を行うことも議題にのぼった。

第3節

「定期積み合わせ輸送」構想の芽ばえ

貸切運送に限界を感じる

関東大震災後の復興輸送、その後に開拓した引越・婚礼荷や三越をはじめとする百貨店の小物配達などの拡大により、大和運輸の業績は順調に推

表1-2 大和運輸の売上高(総収入)と経常利益の推移(1920年度～1928年度)(単位:円)

年度	売上高 (総収入)	経常利益
1920	32,817	2,956
1921	41,493	△68
1922	47,473	831
1923	140,918	2,446
1924	145,647	3,564
1925	153,003	4,745
1926	158,464	5,590
1927	217,381	8,021
1928	327,061	9,080

移していった。震災前の1922(大正11)年に4万7,473円だった売上高は、翌1923年には14万918円に急増、その後も漸増し、1927(昭和2)年には21万7,381円、翌1928年には32万7,061円へと急伸した。同様に経常利益も1922年の831円が翌1923年には2,446円と拡大し、1927年には8,021円、翌1928年には9,080円に達した。

しかし、業績が拡大していくなかであっても、小倉康臣専務の胸中では、このような貸切主体の運送だけでは企業としての発展には限界があるとの不安が拭い切れなかった。当時、小倉専務は「貸切運送は、宿命的に片荷を免れず、そのうえ事業に主体性がない。単に車を提供するだけの仕事ではなく、もっと広い地域に輸送の組織を設け、直接大衆と結びついて需要を開拓できないものか、という考えがだんだん強くなってきました」と語っているが、これは震災により中断を余儀なくされた東京－横浜間の定期積み合わせ輸送への強い思いがあったと思われる。すなわち、特定の荷主にトラックを提供するだけの貸切運送では満足せず、自ら広い地域に輸送網を築き、一般大衆の運送需要と直接結びついた事業を推進するという大きな構想が芽ばえ始めていたのである。しかし、日本ではそのような運送形態があるはずもなく、小倉専務は先進国である欧米のトラック運送事情を視察する機会を切望していた。日本のトラック運送事業は、特に先進国の事業形態を見習ったわけではなく、自然発生的に牛馬車が自動車に置き換わったにすぎず、誰一人としてこの事業のために海外視察を試みた者がいなかったことが、小倉専務には不思議に感じられたのである。

その機会が思いもかけずやってきた。1927年にロンドンで開催された万国自動車運輸会議に日本から代表を派遣することになり、民間からはタクシー界とトラック界から各1人ずつ選ばれ、東京自動車業組合から推されて小倉専務がトラック界の代表として派遣されることになったのである。

小倉専務の欧米視察

小倉専務が欧米視察のため東京駅を出発したのは1927(昭和2)年10月20日のことであった。その旅程は、陸上輸送について見聞を広めるために陸路をとり、朝鮮半島からシベリア、そしてシベリア鉄道でモスクワに渡り、ドイツ、フランスを経由して、11月7日にロンドンに到着した。

ロンドンにおける万国自動車運輸会議は、50カ国200人余の代表が出席のもと、11月20日から3日にわたってテムズ河畔のサボイ・ホテルで開催され、自動車の普及に関する決議などが行われた。会議が終わり早速業界各社を視察したが、そのなかで小倉専務の胸を強く打ったのが、ロンドンに本社を置く自動車運輸会社、カーター・パーソン(CP)社であった。その当時、同社はロンドンからバーミンガム、グラスゴーなどの各地に定期便を出し、その直営範囲は東西150マイル(241km)、南北120マイル(193km)に



欧米視察へ出発する小倉康臣と見送りの人たち(1927年10月、東京駅)

及び、すでに一貫した「集荷－輸送－配達」の仕組みを完成させていた。幹線輸送はトラックで行い、集荷と配達については幌馬車を巡回させ、荷物のある家に“CP”の掛札が出ていると車を停めて集荷し、運賃計算もその場で済ませるという文字どおり「ドア・ツー・ドア」のシステムであった。このシステムを実際に見るために小倉専務は同社のグラスゴー支店を見学するなど数日を費やし、「これこそ本当の定期便のやり方だ、帰国したらぜひ日本で先鞭をつけよう」と心に誓ったのである。そのほか欧州ではダンロップ社のタイヤ工場などを視察し、米国へと渡った。

米国での旅は、米国自動車協会(AAA)からその客員としていろいろ便宜を与えられていたが、同国での視察で特に印象に残ったのがニューヨークのマックナマラ運輸会社であった。同社では、数字に基礎を置いた合理的な経営手法を採用しており、そこで統計や帳簿類について懇切丁寧な説明を受けた。このとき小倉専務は、将来の事業発展を期するためには、数字を重視した合理的な組織が不可欠であることを実感することができ、大いに啓発されたのである。そのほかデトロイトの自動車学校やフォード社の工場などを見学し、帰路はサンフランシスコから「春洋丸」で横浜へと向かった。3カ月にわたる欧米視察の旅を終え、帰国したのは1928年1月21日のことであった。

なお、この視察で小倉専務は、ドイツ製の手動式計算機と米国製のオートグラフメーターという一種のタコグラフを買い求めている。まだ「算盤」が万能の時代にあったこの当時、手動式計算機は会計係が試算表などを作

成する際に重宝した。また、後年、大和運輸が他社に先がけてタコグラフを活用するのは、このオートグラフメーターをヒントにしたものであった。

そして何よりの土産は、欧米先進諸国への視察で見聞を広げ、それによって自らが抱いていた「定期積み合わせ輸送」構想、さらには運送事業の近代化が具体的な形になってきたことであった。帰国後、小倉専務は直ちに、この視察で得た知見を生かして、日本で初めての路線事業となる定期便輸送システムの構築に着手するのである。